

الدور الوسيط للملكية النفسية فى العلاقة بين إدارة التميز والتجاوز الإيجابى لقواعد العمل بالتطبيق على موظفى شركة مصر للطيران

د.أحمد محمد سطوحى
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة المنصورة

أ.د.عبد المحسن عبد المحسن جودة
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة المنصورة

مرام عبد السلام الشيوى
مدرس مساعد إدارة أعمال
بالمعهد العالى للعلوم التجارية H.I.C.S

المخلص:

استهدف هذا البحث تحديد تأثير أبعاد إدارة التميز على أبعاد التجاوز الإيجابى لقواعد العمل من خلال توسيط الملكية النفسية , واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات من موظفى شركة مصر للطيران بجمهورية مصر العربية وتم استيفائها من (380) مفردة , وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لإختبار فروض الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الإحصائى Warp PLS.6 .

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فى وجود تأثير معنوى لأبعاد إدارة التميز على أبعاد الملكية النفسية , كما توصلت لوجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد الملكية النفسية على أبعاد التجاوز الإيجابى لقواعد العمل , كما توصلت لوجود تأثير معنوى إيجابى غير مباشر لأبعاد إدارة التميز على أبعاد التجاوز الإيجابى لقواعد العمل من خلال توسيط الملكية النفسية , وفى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج , فقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات التى تسهم فى إثراء الدراسة .

This study aimed to investigate the direct and indirect effect of the dimensions of excellence management on pro social rule breaking by mediated psychological ownership Data were collected from 380 employee in Egypt air company in the Arab Republic of Egypt . Path analysis was employed to test the hypotheses using WarpPLS6.

The research results showed that there were direct positive significant effects of the dimensions of excellence management on dimensions of psychological ownership , Moreover, the findings confirmed direct positive significant effects the dimensions of psychological ownership on the dimensions of pro social rule breaking , Finally, the findings indicated that psychological ownership mediated the relationship between excellence management and pro social rule breaking.

Keywords:(psychological ownership , excellence management, pro social rule breaking)

مقدمة:

تواجه شركة مصر للطيران كأحد المؤسسات الهامة والرئيسية في مصر الكثير من التحديات بسبب التغيرات السريعة كالتحول من الإدارة إلى الريادة والتغيرات السريعة في متطلبات العميل وامتدت التغيرات لتشمل جودة المخرجات ومستويات الأداء وقد أصبحت حاجة مصر للطيران لتحقيق التميز مطلباً ملحاً ومهماً ، ونتج عن ذلك قدر كبير من التنافس والصراع بينها وبين العديد من شركات الطيران الأخرى المنافسة ؛ لمحاولة إجراء تغييرات جوهرية، وتوجهات حديثة من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغيرات ويعتبر تحقيق التميز من القضايا الهامة التي تسهم في مساعدة شركات مصر للطيران لتجديد نشاطها، وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها، وتحقيق التميز والسعي إليه فلا بد من دراسة الأثر النفسى للعنصر البشرى والذى يدعم ويحقق التميز ولهذا نسعى لدراسة بعض الظواهر النفسية التى تدعم التغيير التنظيمى وتحقق التميز ومنها الملكية النفسية(Azeroual and Horst.,2019), إن الملكية النفسية هي ظاهرة حقيقية مرتبطة ببيئة العمل والبيئة التنظيمية والتي تشكل جزءاً متكاملاً من العلاقة مع المنظمة ومدى قبولها للتغيير. والتغيير لا بد من أن يتضمنه روح المبادرة ودراسات الابتكار فى منظمات الأعمال تؤكد أنه لكى تفعل شيئاً جديداً (لا بد من أن تكسر الماضى) (Manresa and Escobar.,2021).. ومنذ الستينيات ينظر إلى الثقافة المضادة على أنها تنطوى على منعطف جديد يبعد عن السلطات والمسؤوليات الإجتماعية السائدة إدراكاً لظهور فكر جديد فى علم الإدارة وطريقة جديدة لرؤية الأشياء واعتقد الكثير من الأدباء والعلماء فى هذه الفترة أنها دليل على روح ثورية جديدة .. إن كسر القواعد الذى لا يحركه النوايا السلبية أو السيئة تجاه المنظمة أدى إلى ظهور هذا المفهوم فى علم الإدارة والذى يقوم على فكرة مفاده أن إنتهاك السياسة التنظيمية قد يكون فى الواقع حسن النية وسلوك جيد مفيد داخل المنظمة , وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التى تشير إلى أن الموظفين على جميع المستويات التنظيمية يقومون بتجاوز القواعد التنظيمية ولكن التجاوز الإيجابى للقواعد يعتبر موضوع مزدهر داخل ميدان البحوث التنظيمية .. حيث يعتبر كسر القواعد التنظيمية مؤشراً مبكراً للتغيير التنظيمى والتى تؤدى فى النهاية لتعديل الإجراءات والممارسات ويجعل المنظمة تتكيف مع بيئتها الحالية , كما يعتبر مصدر هام للمعلومات لإدارة المنظمة حيث أنه يعتبر أحد وسائل الإدارة فى الحصول على المعلومات المرتدة للتغيير التنظيمى لكى تبقى المنظمة على قيد الحياة اذا تمكنت من التكيف مع البيئة حيث يعود بالمنظمة لنتائج إيجابية دون أن تواجه المنظمة أى مشاكل أو تعثرات فى الأداء. (Maech and Schulz,2014)

بمراجعة الدراسات السابقة تبين وجود عدد من الدراسات التي ركزت علي أبعاد إدارة التميز كالقيادة بالإبداع والدعم التنظيمى المدرك والذى يندرج تحت بعد العلاقات والموارد كأحد أبعاد إدارة التميز , وبيئة العمل التى تسمح بمزيد من سيطرة الموظف والذى يندرج تحت بعد إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر أيضاً أحد أبعاد إدارة التميز , وتصميم الوظائف والذى يندرج تحت بعد الإستراتيجيات كأحد أبعاد إدارة التميز وبين الملكية النفسية فى حين أهملت الدراسات بعد المسؤولية الإجتماعية وإدارة العمليات.

(Michael and James,2012;jussil and Pierce,2010;Bora and Harun,2015;Sarstedt and Neubert,2016;Michael and john,2006;Tuna,2015;Chantal and Llewellyn,2016; Jusila and Pierece,2009)

كما أوضحت أيضاً العديد من الدراسات العلاقة بين أبعاد إدارة التميز كالتركيز على العميل , القيادة بالإبداع , والسياسات والممارسات , وتناقض القيم بين الموظف والمنظمة

والذى يندرج تحت بعد الإستراتيجيات كأحد أبعاد إدارة التميز , والثقة المؤسسية والذى يندرج تحت بعد العلاقات والموارد كأحد أبعاد إدارة التميز , والعمل الجماعى وروح الفريق والذى يندرج تحت بعد العلاقات والموارد كأحد أبعاد إدارة التميز والتجاوز الإيجابى لقواعد العمل. (Paula,2000; Alan and Traci,2003; Crosstey and Brown,2014; Curtis,2010; George,2009; Tyler,2016; James et al ,2014; Davis&Jmes,2014; Davis,2010)

بالإضافة إلى ذلك هناك عدد قليل من الدراسات التي ركزت على العلاقة بين الملكية النفسية والتجاوز الإيجابى لقواعد العمل. (Yang,2011; Mayer et at.,2012; James,2014; Avner and Ina,2011)

كما أوضحت دراسة (Yang,2011) وجود علاقة إرتباط معنوى بين الشعور بالملكية النفسية والسلوكيات البناءة . وبناءا على ماسبق لم تجد الباحثة دراسات سابقة تدرس التأثير المباشر والغير مباشر بين إدارة التميز والتجاوز الإيجابى لقواعد العمل من خلال توسط الملكية النفسية وهذا ما ستسعى الباحثة لتناوله فى الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية السابق الإشارة إليها . وعليه , وباستعراض الدراسات السابقة

وبناءا على ذلك تكمن تساؤلات الدراسة فى :

- 1- كيف تؤثر إدارة التميز على شعور الفرد بالملكية النفسية ؟
 - 2- هل يوجد تأثير مباشر لإدارة التميز على التجاوز الإيجابى لقواعد العمل لموظفى شركة مصر للطيران؟
 - 3- ما نوع تأثير شعور الفرد بالملكية النفسية على التجاوز الإيجابى لقواعد العمل؟
 - 4- هل يوجد تأثير غير مباشر لإدارة التميز على التجاوز الإيجابى لقواعد العمل لموظفى شركة مصر للطيران من خلال الدور الوسيط للملكية النفسية ؟
- للإجابة على هذه التساؤلات ، تتبنى الدراسة الحالية مجموعة من الأهداف والتي تساهم فى تحقيق إضافة علمية للدراسات السابقة وهى :

- 1- التحقق من التأثير المباشر لإدارة التميز على أبعاد الملكية النفسية .
- 2- تحديد التأثير المباشر لإدارة التميز على التجاوز الإيجابى لقواعد العمل لموظفى شركة مصر للطيران.
- 3- إختبار التأثير المباشر لأبعاد الملكية النفسية على التجاوز الإيجابى لقواعد العمل لموظفى شركة مصر للطيران.
- 4- تحديد التأثير الغير مباشر لإدارة التميز على التجاوز الإيجابى لقواعد العمل من خلال الدور الوسيط للملكية النفسية.
- 5- محاولة تقديم العديد من التوصيات الهامة للقادة فى مجال الطيران عن كيفية الإستفادة القصوى من التجاوز الإيجابى لقواعد العمل من خلال الإعتماد على أبعاد إدارة التميز وتجنب أى تأثيرات سلبية لتجاوز قواعد العمل.

أولاً الإطار النظرى:

يشمل الإطار النظرى لهذه الدراسة ثلاثة متغيرات وهى : إدارة التميز , الملكية النفسية , التجاوز الإيجابى لقواعد العمل وذلك على النحو التالى :

1- ادارة التميز excellence management

تم وصفها " الأسلوب الشامل للعمل والذي يأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين إهتمامات أصحاب المصالح وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي في الأمد البعيد من خلال التميز في العمليات التشغيلية والمالية وتطوير العلاقة مع العملاء وتحسين الأداء " (Edgement,2015) وأيضاً يتم تعريفها " تفوق المنظمة بإستمرار عن مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها وترتبط مع عملائها بعلاقات التأكيد والتفاعل (Gigeous,2016) وتم وصفها على أنها " نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة و إستراتيجياتها وعملياتها بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب " (Breyfogle,2017) .

ومن خلال الدراسات التي اطلع عليها الباحثون، سيتم قياس إدارة التميز من خلال أبعادها السبعة (القيادة بالإبداع , السياسات والإستراتيجيات , الموارد البشرية , العلاقات والموارد , إدارة العمليات , المسؤولية الإجتماعية , التركيز على العملاء) وذلك وفقاً ومن ثم يمكن توضيح الأبعاد التي سيتم الإعتماد عليها في الدراسة انطلاقاً من الدراسات السابقة كما يلي:

1/1 – القيادة بالإبداع Leadership by Innovation

إن الأداء المتميز رهين بتوافر المهارات والقدرات للقيادة بمستوى مرتفع من الإبداع والإبتكار لذا تعد القيادة الجيدة العامل الأكثر تأثيراً في الأداء المتميز حيث يجب على القيادة توضيح الرؤية المستقبلية للعاملين للمشاركة بالتطوير والتعلم والإبداع والإبتكار لأن القائد في المنظمة الناجحة يعتبر الملهم الأول لجميع المبادئ من خلال بناء وغرس الأفكار في العاملين حيث أن تميز أداء عناصر المنظمة المختلفة يتم حسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي أهم محددات الأداء التنظيمي (Edgurd.,2009)

2/1- السياسات والإستراتيجيات: Policies and Strategies

قد يحكم على إدارة التميز بالفشل اذ لم تمتلك المنظمة إستراتيجية واضحة ومفصلة ويفهمها جميع العاملين في جميع مستوياتهم فالمنظمات المتميزة تعمل على تنفيذ رسالتها وبالتالي تحقيق رؤيتها من خلال وضع إستراتيجيات واضحة تركز على أصحاب المصلحة (الفئة المستهدفة) وأن تأخذ بعين الإعتبار القطاع والإتجاهات ذات الصلة بهذا القطاع ، فيتم تطوير الغايات والأهداف والخطط والسياسات والعمليات ونشرها (Adebanjo et al.,2008)

3/1- إدارة الموارد البشرية: Human resource management

تعنى الموارد البشرية داخل نموذج إدارة التميز أن هناك علاقة بين العنصر البشري والأداء المتميز يترجمها الإبداع كظاهرة إنسانية وعليه يكون العنصر البشري هو مصدر الأداء المتميز و لتوجيه العاملين لتحقيق الأداء المتميز يجب عليهم أن يمتلكوا القدرة على تحمل المسؤولية والولاء والإلتزام التنظيمي والمرونة تجاه التغيير فضلاً عن قدرتهم على تحمل الغموض والعمل بأسلوب الفريق لذا يستوجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى مجموعة معينة من الممارسات مثل السماح للعاملين بالمشاركة في شؤون المنظمة , والمساهمة في تحديد الوصف الوظيفي , تقويم الأداء , وتقدير الحوافز بشتى أنواعها للوصول الى الأداء المتميز (Medne et al.,2020) .

4/1- إدارة العمليات: Process Management

إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها , فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة ويجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها ويتحقق ذلك بتوافر العمليات التي تقوم

على المرتكزات التالية (السلطة , الوضوح , القيمة , الرقابة , التحسين) ., والمنظمات المتميزة تعمل على تصميم وإدارة وتحسين عملياتها من خلال دعم سياساتها وإستراتيجياتها لتلبية كاملة لحاجات وتوقعات الفئة المستهدفة (أصحاب المصلحة) (Dubas.,2006).

5/1 - العلاقات والموارد: Relationships and resources

ينظر إلى العلاقات والموارد داخل نموذج إدارة التميز على أنه يجب أن تركز العلاقات على الثقة والعمل الجماعي والإتصال وتلجأ إدارة التميز إلى التخطيط وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية من أجل دعم السياسات والإستراتيجيات , وحشد الموارد التي تلبى الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة , فضلاً عن الإستفادة من الموارد المادية وتحسين تقنيات نظم المعلومات الإدارية.

6/1- التركيز على العميل: Customer Oriented

العميل هو المحرك الرئيسى لأنشطة المنظمة , وإحتياجاته هي سبب وجود المنظمة كما أن ردود فعله الإيجابية والسلبية هي المحددة لبقاء المنظمة أو زوالها ويقول في هذا الإطار (دونالد بيترسون) الرئيس السابق لشركة فورد للسيارات " إذ لم نكن موجهين نحو العملاء فلن تكون سيارتنا كذلك وبالتالي لا يمكن لنا أن نضمن بقاءنا فى السوق داخلياً أو خارجياً " ., ويتجسد تركيز المنظمة على العملاء من خلال التركيز على توقعات عملائها من خلال مخرجاتها المتميزة فالعميل هو الذي سيعكس الصورة الذهنية عن المنظمة سواء كانت جيدة أو سيئة لذلك يجب تنمية علاقات التعامل مع العملاء والإحتفاظ بولائهم للمنظمة ., المنظمات المتميزة تركز على قياس ومعرفة ما تحققة من نتائج متميزة فيما يتعلق برضا الفئة المستهدفة (العملاء) (Pupius.,2008)

7/1- المسؤولية الإجتماعية : Social Responsibility

يقصد بها السعي إلى الفهم والإستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة سواء داخل المنظمة أو خارجها والعمل على تحقيقها ولعل ما يعزز هذا التوجه هو طبيعة المنظمات التي هي من حيث التعريف " كيانات إجتماعية تسعى لتحقيق أهداف ذات عائد اقتصادي " , و ينبع شرعية وجود المنظمات من قدرتها على تلبية احتياجات مجتمعاتها بشمل مستمر وإدارة المسؤولية الإجتماعية للمنظمات سوف تشكل تحدياً جديداً للقيادات الإدارية بحيث يتطلب منها إتخاذ قرارات متقدمة تجعل من المسؤولية الاجتماعية وظيفة أساسية من وظائف المنظمة إلى جانب وظائف التسويق والإنتاج والتوظيف والتمويل والإدارة (Hertz.,2009)

الملكية النفسية Psychological Ownership

يعرفها (Vanzyl,2016) " هو موقف يستند إلى الشعور بالتملك دون أى ملكية رسمية للجسم المستهدف سواء كان ملموساً أو غير ملموساً .

ويضيف كلاً من (Porteous and Began,2015) بأن الملكية النفسية ظاهرة معقدة تحتوى على العديد من النواحي السلوكية والإدراكية والوجدانية فمن الناحية السلوكية نلاحظ أنه عند شعور الشخص بالملكية النفسية نحو شىء ما فإن ذلك الشعور يدفعه إلى الإنخراط فى سلوكيات الملكية النفسية ومن الناحية الإدراكية نلاحظ أن الملكية النفسية تظهر وعى الشخص وأفكاره ومعتقداته نحو الشىء المملوك , ومن الناحية الوجدانية نلاحظ أن الشخص عندما يشعر بالملكية النفسية يدفعه هذا الشعور بالسعادة لأن ذلك مقترن بالمشاعر الوجدانية .

كما يعرفها (Martin,2016) " حالة إمتلاك بين الشخص والمنظمة التى ينتمى إليها تجعله يعتقد أنه توجد صلة بينه وبين الأهداف الملموسة وغير ملموسة للمنظمة , وقد تكون

الأهداف صغيرة مثل المقعد المفضل أو كبيرة بحجم المنظمة أو الصناعة ككل مما يوفر له الإحساس بالقوة والسيطرة والتأثير النابع من الشعور بالذات"

2- الملكية النفسية Psychological Ownership

ومن خلال الدراسات التي اطلع عليها الباحثون، سيتم قياس الملكية النفسية من خلال أبعادها الأربعة (الكفاءة الذاتية، الهوية الذاتية، الإنتماء، المساءلة) ومن ثم يمكن توضيح الأبعاد التي سيتم الإعتماد عليها في الدراسة انطلاقاً من الدراسات السابقة كما يلي :

1/2- الكفاءة الذاتية Self-efficacy

ترتبط الكفاءة الذاتية بالحكم الفردي حول قدرة الفرد على الأداء عبر مجموعة متنوعة من المواقف إن الدافع للحيازة والإمتلاك ينبع من حاجة الفرد إلى التأثير والقدرة على إنتاج النتائج المرجوة في البيئة المحيطة به، وتجدر الإشارة إلى تعريف الكفاءة بأنها " تلك المعتقدات المتعلقة بمدى احتمالية أداء الفرد عمله بنجاح أم لا، إن مشاعر الملكية لدى الشخص ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحاجته إلى الكفاءة أى أن الكفاءة الذاتية حيث قد تكون إما في شكل مبتكر أو نمطي من خلال إقتناع الفرد والثقة الشخصية في إمكانياته التي يتطلبها المنصب (Morwedge.,2021).

2/2- الهوية الذاتية Self-identity

يمكن تعريف الهوية الذاتية " علاقة شخصية معرفية بين الفرد والكائن " وقد أشارت العديد من الأبحاث أن الأفراد يستخدمون الملكية لتحديد أنفسهم وللتعبير عن هويتهم الذاتية للآخرين وللحفاظ على إستمرارية الذات عبر الزمن ويتم التعرف على الهوية الذاتية جنباً إلى جنب مع الهوية الإجتماعية كأجزاء رئيسية تشمل مجالات مفهوم الذات. إن شعور الفرد بالملكية النفسية يوفر الآلية التي من خلالها ينظر الفرد إلى ذاته باعتباره متميزاً عن الآخرين، وهو ما يحدد هويته الذاتية وهذا الشعور يتحدد على أساس مدى توافق الشعور بالملكية النفسية واتساقها مع قيمه وهويته الذاتية. (kenndy.,2020).

2/3- الإنتماء Belongingness

لقد استحوذت حاجات الفرد الإنسانية على اهتمام كبير من قبل علماء النفس والاجتماع حيث عبر عن الحاجة الإنسانية إلى منزل كإحتياج أساسى يتجاوز مجرد الإهتمامات الجسدية بل يلبي الحاجة النفسية للإنتماء حيث يقوم الفرد بتغيير وتنظيم حياته وممتلكاته بطريقة تتيح له إشباع حاجته إلى الإنتماء، إنها علاقة ألفة بالمكان ورابطة عاطفية بين الفرد والمكان الذي تم بناؤه من خلال التجارب والتفاعلات فى هذا المكان والأفراد يطورون مشاعر خاصة بالأماكن لديهم والتي تعمل فى حدود مساحة معينة حيث أن المكان هو نقطة مرجعية رئيسية لهيكله الواقع

(Gelman and preston.,2020)

2/4- المساءلة Accountability

يمكن تعريفها بأنها " التوقع الضمني أو الصريح بأنه يمكن إستدعاء الفرد لتبرير معتقداته ومشاعره وتصرفاته تجاه الآخرين". حيث لم يكن الأفراد يتوقعون حقوقاً فى مساءلة الآخرين بل يتوقعون مسؤوليات عن الذات التي توصف أحياناً بالشعور بتقاسم العبء حيث ينظر إلى الملكية على أنها إمتداد للذات وتستخدم السلوكيات الوصفية مثل الإشراف والتضحية بالنفس لتوصيف أولئك الذين لديهم مستويات عالية من الملكية النفسية. (Winston,2007 and Wood)

3- التجاوز الإيجابي لقواعد العمل (PSRB) Pro-social rule breaking

وفقاً ل(Hautari,2016) " هو شكل من أشكال السلوك الريادي الذي يتخذه الموظف لتحقيق منفعة أكبر للمنظمة مع نشر مبدأ التغيير داخل المنظمة "

كما تم تعريفه " هو إنعكاس لمبادرات إبتكارية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة التنظيمية والقدرة على التكيف والإبتكار من خلال كسر القواعد القديمة التي تعمل ضد الإستجابة والإبتكار والتفكير خارج الصندوق والتي يمثلان نموذج للقواعد البناءة(Wareen,2017)

كما قام بتعريفه (johnmill(2010) على أنه " يعبر التجاوز الإيجابي للقواعد عن المفاضلة بين اختراق القواعد الرسمية للمنظمة والتعرض لعواقب هذا الإختراق وتحقيق المنفعة تجاه صنع القرار أى المفاضلة بين إحترام قواعد المنظمة وما هو أفضل للمنظمة ولكن مدفوعاً بالرغبة فى خلق نتائج إيجابية "

ومن خلال الدراسات التي اطلع عليها الباحثون، سيتم قياس التجاوز الإيجابي لقواعد العمل من خلال أبعادها الثلاثة (التجاوز الإيجابي لتحقيق الكفاءة فى العمل , التجاوز الإيجابي لمساعدة زملاء العمل , التجاوز الإيجابي لتقديم خدمة أفضل للعملاء) وذلك وفقاً ومن ثم يمكن توضيح الأبعاد التي سيتم الإعتماد عليها في الدراسة انطلاقاً من الدراسات السابقة كما يلي:

1/3- التجاوز الإيجابي لتحقيق الكفاءة فى العمل

يمكن تعريف مفهوم تحسين الكفاءة فى العمل على أنه "هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.(Johan&Julia.,2013) , وتركز بشكل كبير على التعلم بدلاً من التدريب على ممارسة أنشطة محددة , وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية , وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها , بالإضافة إلى زيادة مهاراتها فى حل المشكلات , وترتكز عملية تحسين الكفاءة على التطوير الذاتى للعنصر البشرى والذى يكسبها مهارات خاصة لا يمكنه الحصول عليها من خلال التدريب. (John et al.,2020)

2/3- التجاوز الإيجابي لتحسين خدمة العملاء

الخدمة المتميزة تعنى تقديم الخدمات المختلفة بشكل متفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق توقعات العملاء ورضاهم. ويتحقق التميز فى خدمة العملاء عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلى للخدمة توقعات العملاء بالنسبة لها . (hancock,2017) , تتحد أسس التميز فى خدمة العملاء في عناصر ثلاثة تشكل فيما بينها أضلاعاً للخدمة المتميزة والتي تتمثل فى (نوع الخدمة المقدمة , طبيعة طالب الخدمة , طبيعة مقدمى الخدمة.

3/3- التجاوز الإيجابي لمساعدة زملاء العمل:

التعاون أمر ضروري في كل جوانب الحياة ، وهو يعد مهارة أساسية في أغلب قطاعات سوق العمل ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن التعاون بين أعضاء فريق العمل في أي مؤسسة يلعب دوراً فعالاً في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة ، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن التعاون عامل رئيسي لنجاح الشركة أو المؤسسة حيث يساعد على تحسين الأداء العام للموظفين وتعزيز مستوى الكفاءة والإنتاجية كما يساهم التعاون في إستفادة المؤسسة من نقاط القوة لدى كل عضو من أعضاء الفريق ، فضلاً عن أنه يمكن أن يؤدي إلى التقليل من نقاط الضعف الفردية ، وبهذه الطريقة يكمل أعضاء الفريق بعضهم البعض وهو ما يساعد بدوره

على تخطي الأزمات والمشكلات كما يخلق بيئة عمل صحية يعمل فيها الموظفون جنباً إلى جنب لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك الأهداف الشخصية. (Chandak et al.,2020)

ثانياً العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء الفروض :

سيتم استعراض العلاقة بين متغيرات الدراسة كالتالي :

1- العلاقة بين إدارة التميز و الملكية النفسية

قدمت دراسة (jussil and Pierce,2010) العلاقة بين بيئة العمل من حيث السياسات والممارسات وبين الملكية النفسية للموظف حيث أوضحت الدراسة وجود علاقة إرتباط معنوى بين بيئة العمل التحفيزية القائمة على المشاركة ونظام العمل الجماعى وتشجيع الموظف وبين شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه وظيفته.

من مبدأ القيادة بالإبداع تقوم دراسة (Tuna,2015) على تحديد تأثير ثقافة الابتكار على الملكية النفسية حيث تعتبر ثقافة الابتكار عامل نفسى حاسم يخلق خطوة رئيسية فى الرضا الوظيفى فى العمل ويولد الشعور بالحياة والذى يكون فى شكل الملكية النفسية. كما أوضحت هذه الدراسة أن مكان العمل المبتكر يدعم الملكية النفسية للموظف وأن مكان العمل الذى يشعر فيه الموظف بالإرتياح يزيد من شعوره بالملكية النفسية والذى يمكن الموظف من تفعيل أفكاره من أجل تحسين الأداء.

بناء على ما سبق من استعراض للدراسات السابقة، يمكن صياغة الفرض التالي:

H1 : يوجد تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة التميز على أبعاد الملكية النفسية.

2- العلاقة بين إدارة التميز و التجاوز الإيجابى للقواعد

تبحث دراسة (hair,2016) فى قضايا السلوك التنظيمى والتى تؤثر على رضا العملاء وخاصة فى مجال الخدمات وتقوم هذه الدراسة على 38 فندق فى الولايات المتحدة حيث وجدت أن الفنادق التى تعمل على الإستجابة لطلبات العملاء وتحقيق أفضل خدمة مقدمة للعميل تقوم بتجاوز القواعد وتحقق مزيد من رضا العملاء. , حيث أثبتت الدراسة أن من أهم عوامل النجاح فى الفنادق هو مدى تحقيق مستويات عالية من التفاعل بين الأشخاص (العميل والمنظمة) ومدى المرونة بينهم والتواصل ثنائى الإتجاه بين العميل والمنظمة.

إن سياسات وممارسات العمل لها دور كبير فى تشجيع الموظف على التجاوز الإيجابى فقد أوضحت دراسة (Crosstey and Brown,2014) والتى أكدت على أن بيئة العمل التى تتسم بممارسات تشجع على العمل الجماعى وروح الفريق تشجع على التجاوز الإيجابى من أجل مساعدة زملاء العمل وذلك لتحقيق نتائج أفضل للمنظمة .

بناء على ما سبق من استعراض للدراسات السابقة، يمكن صياغة الفرض التالي:

H2: يوجد تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة التميز على أبعاد التجاوز الإيجابى لقواعد العمل.

3- العلاقة بين الملكية النفسية و التجاوز الإيجابى لقواعد العمل

استهدفت دراسة (Mayer et at.,2012) تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية وتجاوز القواعد ومن ضمن هذه الخصائص التى تم عرضها فى الدراسة الإنتماء والشعور بالمسئولية والتى تعتبر أحد أبعاد الملكية النفسية حيث وجدت الدراسة أن أكثر الأفراد الذى يكون لديهم إنتماء عالى للمنظمة الذى يعملون بها هم أكثر الأشخاص الذى يقومون بتجاوز القواعد من أجل أداء أفضل للمنظمة. , كما أن الشعور الدائم بالمسئولية تجاه العمل يجعل الموظفين يقومون بتجاوز القواعد من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

كما قامت دراسة (James,2014) على تحديد تأثير أبعاد الخصائص الشخصية كالميل العام للمشاركة وتعزيز الفرد للسلوكيات الإيجابية بداخله على التشجيع لتجاوز القواعد

التنظيمية من أجل تقديم أداء أفضل لمنظمتهم وذلك بالتطبيق على 70 موظف في شركة خزف بتركيا .

بناء على ما سبق من استعراض للدراسات السابقة، يمكن صياغة الفرض التالي:

H3 : تؤثر أبعاد الملكية النفسية تأثيراً إيجابياً معنوياً على التجاوز الإيجابي لقواعد العمل.

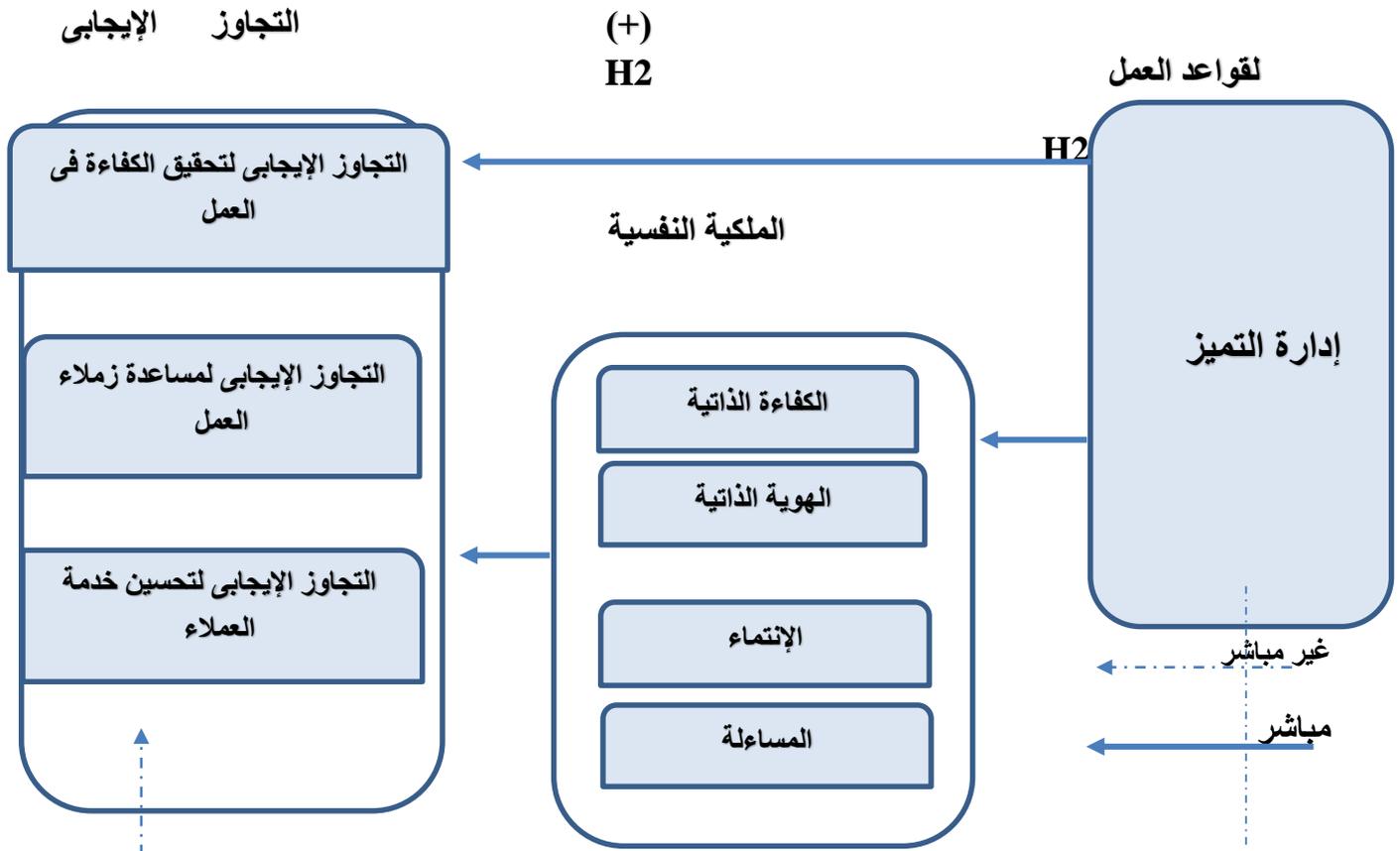
4- الدور الوسيط للملكية النفسية في العلاقة بين إدارة التميز والكسر الإيجابي لقواعد العمل

بناء على ما سبق وما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة التميز والملكية النفسية والتجاوز الإيجابي لقواعد العمل وبناء أيضاً على استنتاج الفروض (H1 , H2, H3) تفترض الباحثة أن أبعاد الملكية النفسية تمثل وسيطاً في العلاقة بين إدارة التميز والتجاوز الإيجابي لقواعد العمل ويستند هذا الفرض على فكرة مفادها أن شكل وإتجاه الإدارة داخل المنظمات من خلال شكل القيادة وسياساتها وكيفية إدارة أعمالها والتي تسمح بمزيد من فهم الموظف للسياسات ومدى تحكم الموظف في عمله يؤدي إلى شعور الموظف بمزيد من الإلتزام للمنظمة مما يولد لديه الشعور بمزيد من المساءلة تجاه وظيفته يترجمها في سلوكيات إيجابية من خلال تذليل جميع العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف الوظيفية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. وعليه يمكن للباحثة صياغة الفرض التالي :

H4 : تؤثر إدارة التميز تأثيراً معنوياً على التجاوز الإيجابي لقواعد العمل من خلال الدور الوسيط لأبعاد الملكية النفسية

وبعد استعراض العلاقة بين متغيرات الدراسة يمكن توضيح الإطار المقترح للدراسة في الشكل التالي رقم (1) على النحو التالي:

شكل (1) الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على الدراسات السابقة

ثالثاً : منهجية الدراسة :

أ-مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة مصر للطيران بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم 30000 موظف (من سجلات شركة مصر للطيران 2021) وفقاً لذلك يكون الحد الأدنى لعينة البحث 380 مفردة , وتم تحديدها باستخدام برنامج **Sample Size Calculator** عند مستوى معنوية (5%)، وحدود ثقة (95%)، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث , وتم جمع قائمة الإستقصاء يدوياً وذلك لسهولة الوصول إلى مجتمع الدراسة (مكاتب مصر للطيران بجمهورية مصر العربية) وتم الإعتماد على عينة من موظفي شركة مصر للطيران سواء المتواجدين بالمكاتب الرئيسية لفروع مصر للطيران في المحافظات أو مكاتب مصر للطيران داخل المطارات., وبلغ عدد القوائم التي تمثل عينة الدراسة في (380) .

ب- مقاييس الدراسة

تحتوى الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات رئيسية , حيث يتمثل المتغير المستقل في إدارة التميز وتم تقسيمه إلى سبعة أبعاد وفقاً للدراسات السابقة كالتالى (القيادة بالإبداع السياسات والإستراتيجيات , إدارة الموارد البشرية , التركيز على العميل , إدارة العمليات , العلاقات والموارد , المسؤولية الإجتماعية) وتم قياسه من خلال 39 عبارة وفقاً لمقياس النموذج الأوروبى للتميز (EFQM)(Calvo et al ,2015), والمتغير التابع التجاوز الإيجابي للقواعد العمل وتم تقسيم أبعاده وفقاً للدراسات السابقة إلى (التجاوز الإيجابي لتحقيق الكفاءة فى العمل , التجاوز الإيجابي لتقديم خدمة أفضل للعملاء, التجاوز الإيجابي لمساعدة زملاء العمل) وتم قياسه من خلال 15 عبارة وفقاً لمقياس Fox and Spector's (Jason et al.,2012), والمتغير الوسيط الملكية النفسية وتم تقسيم أبعاده وفقاً للدراسات السابقة إلى (الكفاءة الذاتية ,المساءلة , الهوية الذاتية , الإلتزام) وتم قياسه من خلال 16 عبارة وفقاً لمقياس (POQ)والتي تم تطويره وإستخدامه من خلال Avey وزملاؤه عام 2009 (Onogwu,2012), هذا ولقياس متغيرات الدراسة تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسى وهو مقياس يحتوى على خمس فئات (موافق تماماً ، موافق، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماماً) بالإضافة لبعض المتغيرات الديموغرافية والتي احتوت على (الدخل , النوع , المؤهل الدراسي).

رابعاً: التحليل الإحصائى

اعتمد الباحثون على أسلوب تحليل المسار لاختبار الفروض باستخدام برنامج Warp 7 PLS ويعتمد هذا البرنامج على نموذجين وهما القياسى والهيكلي ويمكن توضيحهما كما يلي:

1/4- تقييم نموذج القياس:

يتم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الاتساق الداخلى الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية:

Individual Item Validity: 1/1/4- قياس صدق عبارات المقياس:

يعتمد الباحثون على معاملات التحميل المجمع لقياس صدق عبارات المقياس، فهو عبارة عن مصفوفة هيكلية تتضمن علاقات ارتباط بيرسون بين عبارات القياس والمتغيرات الكامنة. ويرى (Hair et al. (2014 بأن معامل التحميل ينبغي أن يكون أكبر من (0.50)، وقيم (P-Value) الخاصة بمعاملات التحميل لكل عبارة أقل من (0.05). وبالتالي يتضح من الجدول (2) إلى أن جميع قيم معاملات التحميل أكبر من 0,5، وكذلك جميع قيم (P-Value) أقل من 0,05. وهو ما يدل على وجود صدق عال لعبارات المقياس.

2-1/4- حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وكما هو موضح بجدول (2) أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل ألفا لكرونباخ لكل من إدارة التميز، الملكية النفسية، التجاوز الإيجابي لقواعد العمل كان 0,969، 0,880، 0,784. على الترتيب، ومن ثم فإن جميع معاملات ألفا لكرونباخ أكبر من 0,7، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. أما عن الثبات المركب (CR) Composite Reliability فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها جدول (2) أن جميع قيم (CR) أكبر من 0,70.

3-1/4- قياس الصدق التقاربي convergent Validity ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج (Average variance extracted (AVE)، والذي لا بد أن تزيد قيمته عن 0,50 لكل بعد أو متغير يتم قياسه. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (1) أن جميع قيم (AVE) أكبر من 0,5 وهو ما يشير إلى صدق تقاربي عال لجميع متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1)
معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي

المتغير	البعد	كود العبارات	معاملات التحميل	معامل ألفا (α)	الثبات المركب (CR)	الصدق التقاربي (AVE)
إدارة التميز	القيادة بالإبداع	L1	(.981)	0.969	0.788	0.638
		L2	(.981)			
		L3	(.981)			
		L4	(.854)			
		L5	(.920)			
		L6	(.604)			
		L7	(.920)			
	السياسات والإستراتيجيات	L8	(0.983)			
		L9	(0.933)			
		L10	(0.933)			
	الموارد البشرية	L11	(0.855)			
		L12	(.629)			
		L13	(.952)			
		L14	(.952)			
		L15	(.922)			
			L16			

			(.631)	L17		
			(.706)	L18	إدارة العمليات	
			(.863)	L19		
			(.761)	L20		
			(.637)	L21		
			(.896)	L22		
			(.945)	L23		
			(.726)	L24		
			(.626)	L25		
			(.826)	L26	العلاقات والموارد	
			(.909)	L27		
			(.762)	L28		
			(.928)	L29		
			(.772)	L30	المسئولية الإجتماعية	
			(.624)	L31		
			(.685)	L32		
			(.719)	L33		
			(.733)	L34		
			(.688)	L35	التركيز على العملاء	
			(.754)	L36		
			(.770)	L37		
			(.971)	L38		
			(.775)	L39		
			(.940)	L40	الكفاءة الذاتية	
			(.846)	L41		
			(.939)	L42		
			(.828)	L43		
			(.947)	L44		
			(.738)	L45	الهوية الذاتية	الملكية النفسية
.670	.760	.880	(.779)	L46		
			(.714)	L47		
			(.868)	L48		
			(.937)	L49		
			(.966)	L50		
			(.966)	L51		
			(.743)	L52		
			(.970)	L53		
			(.972)	L54		
			(.850)	L55		
			(.768)	L56	التجاوز الإيجابي لتحسين الكفاءة في العمل	التجاوز الإيجابي لقواعد العمل
0.848	0.880	.784	(.955)	L57		
			(.712)	L58		
			(.933)	L59		
			(.785)	L60		
			(.955)	L61		

			(.971)	L62	التجاوز الإيجابي لمساعدة زملاء العمل
			(.971)	L63	
			(.829)	L64	
			(.788)	L65	التجاوز الإيجابي لتقديم خدمة أفضل للعملاء
			(.722)	L66	
			(.746)	L67	
			(.768)	L68	
			(.802)	L69	

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

4/1/4- الصدق التمايزي Discriminant Validity:

ويشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، ويتم قياسه عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (square root of AVE)، حيث أنه لا بد أن يزيد ارتباط البعد أو المتغير بنفسه عن قيمه ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (2) أن جميع القيم مقبولة.

جدول (2)

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي لـ (AVE).

المتغير	إدارة التميز	الملكية النفسية	التجاوز الإيجابي لقواعد العمل
إدارة التميز	(0.738)		
الملكية النفسية	0.305	(0.770)	
التجاوز الإيجابي لقواعد العمل	0.663	0.353	(0.848)

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

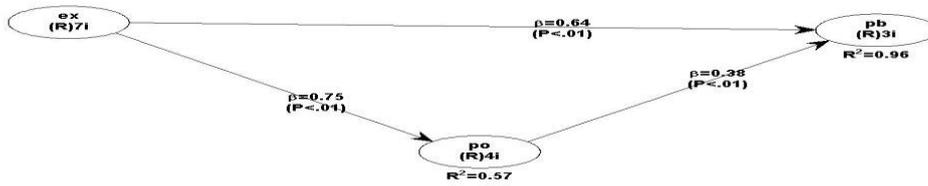
5/1/4- مؤشرات تطابق نموذج القياس:

ويمكن بيان مدى تطابق النموذج النظري مع النتائج الميدانية من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تعبر عن ذلك، وهو ما يعبر عنه الجدول رقم (3) التالي:

جدول (3)

ملئمة النموذج ومؤشرات الجودة Model fit and quality indices

مؤشر القبول	P-Value	القيمة	الرمز الإحصائي	المؤشر
P < 0.05	P < 0.001	.593	APC	متوسط معامل المسار
P < 0.05	P < 0.001	.765	ARS	متوسط معامل الارتباط
acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3		3.072	AVIF	متوسط التباين لمعامل التضخم



شكل (2): نموذج القياس

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

4/2-النموذج الهيكلي للدراسة: Structural Equation Modeling (Sem)

يمكن للباحثون بناء النموذج الهيكلي للدراسة في ضوء نموذج القياس، والذي من خلاله يمكن اختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام برنامج Warp PLS 7، ويعتمد بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها نموذج القياس، وفيما يتعلق باختبار فروض الدراسة وفقاً للنتائج التحليل الإحصائي وفي ضوء نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح ذلك كما يلي:

➤ نتائج اختبار الفرض الأول H1: يوجد تأثير معنوي إيجابي لإدارة التميز على الملكية النفسية

جدول (4)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة لإدارة التميز على الملكية النفسية.

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية P-Value
-------	-----------------	----------------	-------------------	------------------------

H1	إدارة التميز	الملكية النفسية	0.352	<0.001
----	--------------	-----------------	-------	--------

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (4) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لإدارة التميز علي الملكية النفسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.352) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (>0.001)، مما يعنى قبول الفرض الأول.

➤ نتائج اختبار الفرض الثاني H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي لإدارة التميز علي التجاوز الإيجابي لقواعد العمل

جدول (5)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة لإدارة التميز علي التجاوز الإيجابي لقواعد العمل

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية P-Value
H2	إدارة التميز	التجاوز الإيجابي لقواعد العمل	0.441	<0.001

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (5) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لإدارة التميز على التجاوز الإيجابي لقواعد العمل ، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.441) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (>0.001)، مما يعنى قبول الفرض الثاني .

➤ نتائج اختبار الفرض الثاني H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي للملكية النفسية علي التجاوز الإيجابي لقواعد العمل

جدول (6)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للملكية النفسية علي التجاوز الإيجابي لقواعد العمل

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية P-Value
H3	الملكية النفسية	التجاوز الإيجابي لقواعد العمل	0.385	<0.001

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (6) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لإدارة التميز علي الملكية النفسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.441) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (>0.001)، مما يعنى قبول الفرض الثالث .

➤ نتائج اختبار الفرض الرابع H4: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لإدارة التميز علي التجاوز الإيجابي لقواعد العمل من خلال توسط الملكية النفسية.

جدول (7)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لإدارة التميز علي التجاوز الإيجابي لقواعد العمل من خلال توسيط الملكية النفسية.

معامل التحديد R ²	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	الفرض
96%	0.73***	0.289***	0.441***	التجاوز الإيجابي لقواعد العمل	الملكية النفسية	إدارة التميز	H4
* مستوى معنوية عند (0.05)		** مستوى معنوية عند (0.01)		*** مستوى معنوية عند (0.001)			

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

تبين زيادة التأثير المعنوي لإدارة التميز على التجاوز الإيجابي لقواعد العمل عند توسيط الملكية النفسية لدى موظفي شركة مصر للطيران بجمهورية مصر العربية ؛ حيث يتحقق التأثير الوسيط عندما يستطيع متغير ما التأثير معنوياً على العلاقة بين متغيرين آخرين إما بتقوية هذه العلاقة أو إضعافها، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، مما يعنى قبول الفرض الرابع.

خامساً: مناقشة النتائج والتوصيات:

يمكن توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، كذلك تقديم مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو الآتي:

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها :

أشارت نتائج الفرض الأول الموضحة بالجدول رقم (4) قبول الفرض الأول بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لإدارة التميز على الملكية النفسية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات دراسات (Chantal and Llewellyn,2016; Tuna,2015; jussil and)

(Pierce,2010) ويمكن تفسير ذلك بأن الملكية النفسية ظاهرة إنسانية بتستمر وتتطور مع الفرد من خلال تفاعلاته مع البيئة المحيطة به أى أنها تتأثر بشكل العلاقات الإجتماعية المحيطة بها فتعد أبعاد إدارة التميز داعم هام لإستمرارية تلك الظاهرة الإنسانية من خلال قيادة قائمة على التشجيع على الإبداع والإبتكار للوصول للأداء المتميز بالإضافة لمشاركة موظفى مصر للطيران فى وضع سياسات وإستراتيجيات الشركة والذى يترجمها الموظف بالأداء من خلال وعيه الكامل بتلك السياسات , بالإضافة إلى نظرة مصر للطيران للعميل على أنه نقطة البداية ونقطة النهاية والمحرك الرئيسى لها تجعل الموظف على وعى كامل بأهمية العميل والعمل على تقديم أفضل خدمة متميزة له علاوة على وعى مصر للطيران الكامل بأهمية دورها فى دعم المسؤولية الإجتماعية للشركة تجاه موظفى الشركة وتجاه المجتمع من خلال المشاركة فى كل ما هو داعم للمجتمع الداخلى والخارجى سواء بالمشاركة المعنوية كالحفلات والمؤتمرات وغيرها أو من خلال تقديم الدعم المادى للمجتمع فى النشاطات والمشروعات . كل هذه المؤثرات تنمى الشعور بالملكية النفسية للموظف والتي تترجم فى أبعاد الملكية النفسية المتمثلة فى شعور الموظف بأهمية تحقيق الكفاءة لعمله دون إنتظار من تقييم أدائه , كما أنها تنمى شعوره بإحساسه أنه يعمل على تحقيق أداء متميز من أجل تنمية شعوره بأن عمله جزء من هويته الشخصية كما أنه دائم مساهمة نفسه عن أدائه وسلوكه فى العمل بغض النظر عن مساهمة الآخرين له أم لا .

كما أشارت نتائج الفرض الثانى الموضحة بالجدول رقم (5) قبول الفرض الثانى بوجود تأثير معنوي إيجابى مباشر لإدارة التميز على التجاوز الإيجابى لقواعد العمل وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات (Alan and Traci,2007; Crosstey and hair,2016; Brown,2014) حيث أنه فى إقتصاد المعلومات تتغير الأنشطة التجارية بشكل سريع جدا ويتطلب ذلك قدرة القيادة على سرعة الإستجابة لتلك التغييرات من خلال دعم السلوكيات البناءة للموظف القائمة على التغيير والإبداع لتحقيق التميز التنظيمى والذى يتحقق ذلك من خلال تجاوز الموظف بعض القواعد التى تحتاج إلى تغيير سريع للإستجابة لتلك التغييرات , وبناءا على الدراسات مثل أثبت أن التنظيم القائم على التركيز على العميل وكيفية الحفاظ عليه من أهم عوامل نجاح أى منظمة حيث أن وجدت الدراسة أن موظف مصر للطيران قد يواجه فرصاً لتحسين خدمة العملاء ولكن تقف أمامه قاعدة تنظيمية فيقوم الموظف بتجاوز هذه القاعدة من أجل تقديم خدمة أفضل للعميل ويتحمل المخاطر التى قد تواجهه من جراء هذا التجاوز للقاعدة ويأتى هنا دور قيادة مصر للطيران التى تشجع على السلوكيات الإيجابية والتى تشجع على المشاركة فى تحسين خدمة المنظمة والتى أثبتته هذه الدراسة أن له تأثير إيجابى على التجاوز الإيجابى لقواعد العمل أى أن تجاوز القواعد يحفز وينميه دور القيادة.

كذلك توصلت نتائج الفرض الثالث الموضحة بالجدول رقم (6) قبول الفرض الثالث بوجود تأثير معنوي إيجابى مباشر للملكية النفسية على التجاوز الإيجابى لقواعد العمل وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات (Mayer et at.,2012; James,2014; Avner and Ina,2011) ويمكن تفسير ذلك بأن الشعور بالملكية النفسية مثلها مثل أى ظاهرة إنسانية تحتاج إلى داعم للحفاظ عليها وتحميها للبقاء لكى تستمر وتنمى داخل الفرد وعند شعور الفرد بالملكية النفسية تجاه عمله والتى تترجم من خلال أبعادها والسابق عرضها فى الفرض الأول فان الفرد يواجه بعد الصعوبات والعقبات التى تحول بين الشعور بالملكية تجاه عمله وبين القواعد والإجراءات الخاصة بمصر للطيران والتى تجعل الأثر النفسى للملكية يقاوم تلك الإجراءات من خلال تجاوزها لتحقيقه لعمله بالكفاءة المطلوبه النابعه من ذاته أن الداعم الرئيسى لتجاوز

تلك القواعد هو الأثر النفسى الإيجابى للفرد تجاه عمله المتمثل فى الشعور بالملكية النفسية تجاه عمله.

وأخيراً توصلت نتائج الفرض الرابع الموضح بالجدول رقم (7) قبول الفرض الرابع إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر لإدارة التميز علي التجاوز الإيجابى لقواعد العمل من خلال توسيط الملكية النفسية، حيث يرى الباحثون بأن ذلك يرجع إلي أن الملكية النفسية ظاهرة إنسانية تكون بداخل الفرد منذ الطفولة ولكنها ظاهرة تتفاعل مع البيئة المحيطة بالفرد تتأثر بعوامل متعددة ووجودها داخل قيادة واعية متميزة تنميتها عن طريق الفكر القائم على الإبداع والإبتكار , وقيادة قائمة على المشاركة فى جميع عناصر المنظمة من سياسات وإستراتيجيات و عمليات موجهة نحو العميل وتحقيق متطلباته وقائمة على المسؤولية الإجتماعية للمنظمة وللمجتمع بجميع أفراده , سوف تؤدي إلى تنامى الشعور بالملكية النفسية والتي يحاول الفرد جاهداً المحافظة على هذا الشعور وإزالة كافة العقبات التي تحول بينه وبين فقدانه لهذا الشعور ويستخدم كافة الطرق للمحافظة عليه ومنها التجاوز الإيجابى للقواعد التي تقف أمام محافظة وحماية شعوره بالملكية النفسية .

- توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وتحدد هذه التوصيات فيما يلي:

وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

- توفير بيئة تنظيمية داعمة للإحتفاظ بالموظف وذلك من خلال التشجيع على مزيد من الإبتكار والإبداع , والتشجيع على مزيد من الإقتراحات. , بالإضافة إلى نظام فعال لعملية الإتصالات لتوفير كافة المعلومات المطلوبة بالسرعة المطلوبة ., علاوة على مزيد من علاقات العمل الداعمة للموظف التي تشجع على الإقتراحات وتبادل الأفكار هدفها التميز فى الأداء., وأخيراً نشر الوعي بأهمية التعاون القائم على أن الأهداف التنظيمية أهداف مشتركة فلا بد من أن يكون الوصول إليها بالعمل المشترك والتعاون.
- العمل على تقديم مقابل مادي ومعنوي عن تقديم الموظف لأى خدمات اضافية داخل شركة مصر للطيران عن طريق تقديم الشكر والهدايا الرمزية فى المناسبات الخاصة بالشركة ., بالإضافة إلى تقديم المكافآت المادية للتشجيع على المزيد من الخدمات الإضافية التي تضيف من نجاح وتقدم الشركة وتحسين الصورة الذهنية .
- ضرورة إهتمام شركة مصر للطيران بتعيين الموظف تبعاً لمؤهلاته وخبراته وذلك من خلال وضع معايير وضوابط محددة لإختيار موظفى شركة مصر للطيران تبعاً للمؤهل الدراسى والخبرة.
- العمل على تنمية الشعور بالملكية النفسية , حيث تعتبر أحد الركائز الأساسية فى المنظمات للحفاظ على العنصر البشرى .وذلك من خلال عمل استبيانات دورية للموظفين للتأكد من الرضا الوظيفي متضمنة أبعاد الشعور بالملكية النفسية . , بالإضافة لقياس معدلات ترك الوظيفة بصفة عامة ومعدل هروب الكفاءات بصفة خاصة .

➤ عمل استبيانات دورية للتأكد من رضا العملاء وقياس درجة الرضا قبل تجاوز القاعدة وبعد تجاوزها تتضمن هذه الاستبيانات مدى الرضا عن الخدمة المقدمة وكذلك مدى السرعة في الإستجابة لطلبات العميل وتقييم هذه الإستبيانات قبل وبعد تجاوز القاعدة.

➤ نشر ثقافة التجاوز الإيجابي للقواعد داخل شركة مصر للطيران وذلك من خلال إعتادها أحد أنظمة الإدارة التي يجب التوجه إليها والتي تعمل على التكيف مع التغيير المستمر في البيئة المحيطة لمواجهة التحديات.

➤ زيادة الوعي بأهمية التجاوز الإيجابي للقواعد داخل شركات مصر للطيران وذلك من خلال عمل دورات تهدف إلى بيان أهمية التجاوز الإيجابي للقواعد لتحسين أداء المنظمة.

➤ الوقوف على أهم الأسباب التي تستدعي لتجاوز القاعدة داخل شركة مصر للطيران. من خلال جلسات العصف الذهني للوقوف على أكثر الحالات التي استدعت تجاوز القاعدة ومن ثم عمل دورات تدريبية للموظفين لكيفية التعامل الأمثل مع مثل تلك الحالات.

سادساً: مقترحات البحوث المستقبلية:

- ركزت هذه الدراسة الحالية على العلاقة بين إدارة التميز والتجاوز الإيجابي للقواعد من خلال توسيط الملكية النفسية في شركة مصر للطيران فقط , لذلك يمكن للدراسة المستقبلية دراستهم مع متغيرات أخرى وفي مجالات تطبيق أخرى مثل شركات المحمول , الفنادق , المطاعم .
- يمكن للدراسات المستقبلية دراسة بعض السمات الشخصية التي تؤثر على التجاوز الإيجابي لقواعد العمل من خلال توسيط أيضا الملكية النفسية .
- اعتمدت الدراسة الحالية على التجاوز الإيجابي لقواعد العمل كمتغير تابع يتأثر بالعديد من العوامل ومن الممكن في الدراسات المستقبلية دراسته كمتغير مستقل يؤثر على عوامل عديدة كالأداء التنظيمي وغيرها .
- ركزت الدراسة الحالية على النتائج الإيجابية فقط للتجاوز الإيجابي للقواعد ومن الممكن في الدراسات المستقبلية دراسة بعض النتائج السلبية التي من الممكن أن تحدث أثناء التجاوز الإيجابي للقواعد (حيث لا يوجد في الواقع العملي ظاهرة لا يوجد لها أخطاء).
- في ظل ظروف جائحة كورونا على مستوى العالم والتي أدت إلى توجهات مختلفة في طبيعة وشكل أداء الأعمال على مختلف المنظمات مما استدعى إلى تجاوز العديد من القواعد للتعامل مع هذه الأزمة , توصى الدراسات المستقبلية محاولة دراسة التجاوز الإيجابي للقواعد في ظل أزمة كورونا بما أنها أداة رئيسية للتغيير التنظيمي .

قائمة المراجع :

أولاً المراجع العربية :

1- السلمي ، علي . (2002) . "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة " ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .

ثانياً :المراجع الأجنبية:-

- Bernhard ,F., & Driscoll ,p. (2011). Psychological Ownership in Small Family - Owned Businesses : Leadership Style and Nonfamily-Employees' Work Attitudes and Behaviors . **journal of Organization Management**, 36(3), 345–384.
- Akdere, M. (2009). The Role of Knowledge Management in Quality Management Practices: Achieving Performance Excellence in Organizations . **journal of Advances in Developing Human Resources** , 11(3), 349-361.
- Allan, E. (2007). A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. **Journal of Social Psychology**, 47.
- Alock, D. (2014). Operational Discipline : Does Your Organization Do the Job Right Every Time?. **journal of management**, 15(2).
- Arvey, R., & Zhang, Z. (2009). Rule Breaking in Adolescence and Entrepreneurial Status : AnEmpirical Investigation . **Journal of Business Venturing**, 24, 436–447.
- Atatly, C., & Ozler, D. (2013). A Research To Determine The Relationship Between Organizational Justice and Psychological Ownership Among Non - Family Employees in a Family Business. **Journal Of Social and Behavioral Sciences**, 247 – 256.
- Avey , J., & et.al. (2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions , Measurement and Relation to work Outcomes. **Journal of Organizational Behavior**, 30, 173–191.
- Beehr, A., & Kim, M. (2017). Self - Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 24(4), 466–478.
- Began, D., & Porteous, c. (2015). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes. **journal of leadership**.

- Berghman , L., Vandenbempt, K., & Matthyssens, P. (2006). Value Innovation in Business Markets: Breaking The Industry Recipe. **journal of Industrial Marketing Management**, 35, 751 – 761.
- Bernhard, F., & Driscoll, P. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily- Employees' Work Attitudes and Behaviors. **Journal Of Organization Management**, 36(3), 345–384.
- Brenkert, G. (2009). Innovation, Rule Breaking and The Ethics of Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 24, 448–464.
- Brey, M. (2013). Administrative Corruption . **journal of management**.
- Brown , G. (2014). Psychological Ownership , Territorial Behavior , And Being Perceived As A Team Contributor : The Critical Role Of Trust In The Work Environment . **Journal Of Personnel Psychology** , 67, 463–485.
- Caspi, A., & Blau, I. (2011). Collaboration and Psychological Ownership: How Does the Tension Between The two Influence Perceived Learning? . **journal of Psychol Educ**, 14, 283–298.
- Chau , L., & et.al. (2012). Breaking Rules For The Right Reasons? An Investigation of Pro-Social Rule Breaking. **Journal of Organizational Behavior**, 33, 21–42.
- Cristobal, p., & et.al. (2016). Excellence Management Practices, knowledge Management and Key Business Results In Large Organisations and SMEs : A multi- Group Analysis. **European Management Journal**.
- Cummings , A., Jussila , A., & Pierce , J. (2009). Psychological Ownership within The Job Design Context : Revision Of The Job Characteristics Model . **Journal of Organizational Behavior** , 30, 477–496.
- D, C., & H, J. (2011). A Comparative Study of Knowledge Management Assessment in Business Excellence Awarded and Non-awarded Organizations in India. **journal of Global Business Review**, 12(2), 279–295.
- Dawkins, S., & et.al. (2015). Psychological ownership : A review and Research Agenda. **Journal of Organizational Behavior**.

- Dervitsiotis , K. (2005). Creating Conditions To Nourish Sustainable Organizational Excellence . **journal of Total Quality Management** , 16(8), 1–19.
- Edgement, P. (2015). Are Technological Unemployment and a Basic Income Guarantee Inevitable or Desirable? . **journal of evolution & technology**.
- Egan, D. (2013). Dysfunctional leadership : organizational cancer. **journal of BUSINESS STRATEGY SERIES**.
- Evan, D. (2013). Culture and Leader Effectiveness : The Globe Study. **journal of leadership**.
- Hair, J., & et.al. (2016). Examining the Role of Psychological Ownership and Feedback in Customer Empowerment Strategies . **Journal of Creating Value**, 2(2), 194–210.
- Hancock, J., & et.al. (2017). When Rule Makers Become Rule Breakers : Employee Level Outcomes of Managerial Pro-Social Rule Breaking . **journal of Employ Respons Rights**, 22, 101–112.
- Huotari, k., & et.al. (2016) . Innovation in Service Ecosystems—Breaking , Making, Andmaintaining Institutionalized Rules of Resource Integration . **Journal of Business Research**.
- Martin, L., & Mustafa, M. (2016). Psychological Ownership , Job Satisfaction , and Middle Manager Entrepreneurial Behavior. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 23(3), 272–287.
- Mora, A., & et.al. (2014). Mediation Effect Of TQM Technical Factors In Excellence Management Systems . **Journal of Business Research**, 67, 769–774.
- Morrison, W. (2006). Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking . **Journal of Business Research** , 32(1), 5-28.
- Motwidlo, D. (2009). Psychological ownership : an empirical study on its Antecedents and Impacts Upon Organizational Behaviors. **Journal Of Business Research**.
- O’driscoll , p., & Pierce , J. (2006). The Psychology of Ownership :Work Environment Structure , Organizational COMMITMENT, And Citizenship Behaviors . **journal of Group & Organization Management**, 31(3), 388-416.
- Peck, J., & Joshi, H. (2011). Psychological Ownership And Affective Reaction : Emotional Attachment process Variables And the Endowment Effect. **Journal of Consumer Psychology** , 21, 439–452.

Pierce , J., & Rodgers , L. (2004). The Psychology Of Ownership and Worker-Owner Productivity. **journal of Group & Organization Management**, 29(5), 588-613.

Pierce , J., & Vandyne , L. (2004). Psychological Ownership and Feelings Of Possession : Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and .